

2026年5月21日
2025年度(2026年3月期)通期 決算説明会
質疑応答要旨

Q1	直近の原材料コスト上昇に対して価格転嫁は出来るのご説明だったが、どの程度の信頼性があると考えてよいか。また、コスト上昇から価格転嫁までタイムラグがあるものと理解しているが、どの程度と考えればよいか。
A1	永野) 蓋然性は高い。タイムラグもほぼなく、お取引先様とは話が出来ている。
Q2	今よりも安価な仕入値の原材料在庫があった場合、在庫評価損が出るということはないか。
A2	永野) もともと在庫を多くは抱えておらず国内塗料で1か月余り程度であり、その心配はない。 現在、原材料調達を担う購買部門が毎日のように計画材料原価に対する乖離を計算しており、それを踏まえ、営業部門が多数の品目に対して一品ごとの妥当な価格設定を検討している。 4月から私が営業を統括する塗料事業本部長も兼務しているが、このような状況だからこそ、お取引先様に対して誠実に対応するよう進めている。便乗値上げのようなことをしては信頼関係が崩れてしまうため、合理的な説明が可能な範囲で、かつ当社としても毎月に損を残さないよう、ギリギリの水準でやっている。 現在、毎朝のように社長以下関係者が集まり、日々変動する状況を共有したうえで、かなり慎重な対応を心がけている。
Q3	調達面の状況について、何か月先までは確保できていて、いつからが不透明な状況か。
A3	永野) 日々状況が変わっており確実なことはお伝え出来ないが、現時点では6月までの原材料は確保できていると報告を受けている。7月以降の確保については、調達先や窓口をこれまで以上に広げて対応していく。
Q4	神東塗料とのシナジー創出について、生産拠点の再編まで踏み込む考えはあるか。
A4	永野) 神東塗料のTOBは生産最適化が一丁目一番地の施策。非常に繊細な要素も含むため、一足飛びに進めることはできないが、以下のような進め方で考えている。 製造拠点の移管や集約に向け、品種別の製造実績や製造設備の代替性を確認し、そのうえで複数品目で工場間の試作までは既に実施している。品質に問題がないことを確認しており、今年度から生産効率化の成果が出てくることを目指している。具体的な集約方法についてはあらゆる観点を踏まえて検討をしているところで、企業価値の向上に向けて全体最適を念頭に進めていく。

Q5	<p>最近の御社のリリースを見ていると、2件のM&Aや中国撤退、買収防衛策の廃止など、近年になってスピード感をもって意思決定がなされているように見受けられる。里社長は就任して8年経つが、8年あった中で急に様々な動きがでていのはどのような背景があるのか。</p> <p>これまでの8年を振り返って、今、就任時に描いていた経営のどのフェーズにいますとお考えか。また、前任の岩浅社長も8年ほどお務めになり70歳でご退任されたと思うが、里社長も同じような年齢を迎えられた今、何年先見据えて経営をなされているか。</p>
A5	<p>里) 社長就任時から2029年の100周年を意識していた。売上1000億円・営業利益100億円という目標値は最近になって外部へお示ししたが、就任時から強く意識していた。一流企業に明確な基準はないが、一つの目安として私の在任中かつ100周年までに達成したいと考えている。</p> <p>就任当初は内部留保も少なかったが諸施策によりそれも徐々に増加し、1000億円・100億円の実現にはM&Aが必要と考え、国内で2社のM&Aを実行した。買収防衛策については、世の中の的な流れを踏まえて当社が継続に固持するべきではないと考え、廃止する。</p> <p>今日ここではお伝え出来ないが、1000億円・100億円に向けた施策の案はあるので、改めてお示したい。</p>
Q6	<p>仮に1000億円・100億円を達成できた場合、その先の5年10年はどのような会社にしていきたいか。</p> <p>中国撤退により海外はやや縮小するが改めて海外に打って出るのか、それとも国内において再編をすべき会社は他にもあると思うので再編を進めていくお考えなのか、あるいは別の考えがあるのか。</p>
A6	<p>里) いまお話しいただいたような様々なものを合わせて、取り組んでいきたい。マーケットの状況を見ると、国内は人口も減っており今後大きな成長は望めず、伸ばしていくのは海外になる。そのためにこの4月に組織再編も行った。</p> <p>どのような会社になりたいかという点については、大日本塗料は業績の悪い時代が長く、いまでも決して良いわけではない。従業員にとって自分がこの会社で務めていることにより誇りに思える会社になりたいと、そう考えている。9月に予定する本社移転もその一環である。</p>
Q7	<p>組織再編について詳しく教えてほしい。その狙いとこれまでと何が変わるのか。</p>
A7	<p>永野) これまで国内事業と海外事業とで所管役員が分かれ、組織としても別々であったが、海外のわれわれの取引先は基本的には日系のお客様が多く、国内事業と海外事業は歩調を合わせて進める必要がある。また、中国についてはもう少し早く撤退できたと考えている。撤退に向けては中国現地における取引先への供給責任とその取引先の日本本社への誠意ある説明、また譲渡先との交渉などの複合的な外部対応が必要だったが、ややスムーズにいかなかったことが反省点。したがって組織としての壁を取り払い、私がトップとなり、国内と海外を一本化して事業を進めていく。加えて4月に外資企業での経営経験のある優秀な人材を外部より招聘している。</p> <p>国内については、今期のリスクシナリオとしては顧客の買い控えや在庫調整が起きた時。この時重要になるのは、通常の営業活動にいかに速やかに戻れるかという点。従来は売上や利益といった指標のみで捉え、先行指標的なKPIを可視化できていなかった。新規案件の獲得を目指すうえで、案件によって採否を決定する要素は工事軸、顧客軸、商品軸と様々だが、時期や金額、確度といった目標に対する距離感を一覽にしたものがないと経営は出来ないと考えている。今後はこのような体制で営業戦略、経営戦略を進めていく。そのために必要なツールを導入し、その活用ノウハウを持つ、先ほど紹介した者とはまた別の人材も新たに採用した。</p>

	<p>営業利益100億円に向けては、まずは国内で効率性を高め、収益とROEの改善につなげていく。海外は、先ほどの事業ポートフォリオ図で示したように、成長ドライバ領域に新たな国を加えている。すでに関係性が構築されているJV先との協業を深めていく。私見にはなるが、今後新たに外部へ資本を投下するとしたら、海外になるだろう。ただし、当社の身の丈に合った投資を心がける。</p>
Q8	<p>売上1000億円・営業利益100億円に向けて、先ほど里社長からの説明では「様々なものを合わせて」とのことだったが、そこに照明機器は含まれるか。また、御社は照明機器にとってベストオーナーと考えているか。</p>
A8	<p>里) もちろん照明機器も含まれている。 永野) ご質問の意図は、国内塗料の調子が悪いため稼いでいる照明機器にもっと投資をすべきという意味か、あるいは照明機器を売却することで資金を獲得し国内や海外に投資すべきか、ということか。</p>
Q9	<p>私は後者も選択肢に入ると考えている。現在は照明機器も稼げているが、それを維持するには将来的にも投資を続けていく必要があるだろう。それを行うのか、あるいは照明機器をいまイグジットして塗料に再投資していく可能性が、どれほど筋のある仮説なのか関心を持っている。</p>
A9	<p>照明機器のイグジットは今考えていない。足元、塗料と照明のシナジーは確かに薄い。ただ、照明機器で今後も多額の投資が必要かと言えば、一昨年度の本社建設および研究施設の増強と、現在進行中の秋田の工場増改築にて、概ね投資は完了する。 今後も当社の照明機器は好採算、高利回りが期待できる。照明業界全体の市場規模は1兆円程度だが、当社の照明が手掛ける分野の市場は1000億円規模で、そのうちの100億円を占めており、今後も維持できる。</p>

以上